



Araştırma Makalesi

İş Biçimlendirmenin İşe Tutulma Üzerindeki Etkisinde Kişi-İş Uyumunun Aracılık Rolü^a

The Mediating Role of Person-Job Fit in the Effect of Job Crafting on Job Engagement

Onur Köksal^b, Özlem Şenel^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İş Biçimlendirme,
İşe Tutulma,
Kişi-İş Uyumu,

Tarihler :
Geliş 10 Mart 2022
Düzeltilme Geliş
31 Mart 2022
Kabul 8 Nisan 2022

ÖZ

Bu çalışmada, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisi ve bu etkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, çeşitli bankalarda çalışan 370 kişiden anket tekniğiyle araştırma verisi toplanmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin incelenmesi için regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS 3.0 makrosu kullanılmıştır. Analiz bulguları, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde hem doğrudan hem de kişi-iş uyumu aracılığıyla dolaylı etkisinin olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Job Crafting,
Job Engagement,
Person-Job Fit.,

Article history:
Received 10 March 2022
Received in Revised Form
31 March 2022
Accepted
8 April 2022

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the effect of job crafting on job engagement and the mediating role of person-job fit in this relationship. Within this scope, the research data were collected from 370 people working in various banks by survey method. The PROCESS 3.0 macro, running based on regression analysis, was used to examine the direct and indirect relationships among research variables. The results showed that job crafting not only effects job engagement directly, but also effects indirectly through person-job fit. The findings were discussed in the context of literature.

^aBu çalışma, T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Onur KÖKSAL danışmanlığında Özlem ŞENEL tarafından tamamlanan "Kişi-İş Uyumu ve İşe Tutulma İlişkisi: İş Biçimlendirmenin Aracılık Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

^bDoç. Dr., T.C. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, okoksal@ohu.edu.tr, ORCID:0000-0001-7703-1807

^cSorumlu Yazar, Bilim Uzmanı, ozlemsenel564@gmail.com, ORCID:0000-0003-4522-318X

1. GİRİŞ

Günümüzde yaşamın devamı için çalışmak bir zorunluluk haline gelmiştir ve bireylerin neredeyse tüm davranışlarını şekillendiren çalışma ihtiyacıdır. Nitekim yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da bireyler kaliteli bir iş ortamını, çabaları sonucu hak ettikleri ekonomik ve sosyal tüm kazanımları eksiksiz almayı ve böylece mutlu olmayı arzu etmektedirler. Beklentilerin karşılandığı bir ortamda çalışmalarını yürüten bireylerin işleri ile uyum içerisinde olmaları muhtemeldir. Diğer bir ifadeyle, işin bireyden talepleri ile bireyin yetenekleri arasında ya da bireyin değerleri ile çalışma ortamının birey için sundukları arasında ahengin oluşması, kişi-örgüt bütünleşmesinin önemli bir parçası olan kişi-iş uyumu için ön koşuldur (Edwards, 1991; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

İşleriyle uyumlu bireylerin işe tutulma eğilimlerinin arttığı söylenebilir (Memon, Salleh & Baharom, 2014). Bu bağlamda, işe tutulma bireylerin zihinsel ve fiziksel enerjilerini tümüyle işlerine yansıtmasını ifade etmektedir (Kahn, 1990). Konuyla ilgili yapılan çalışmalar işe tutulmanın örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı vb. değişkenlerle pozitif ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Cai, Cai, Sun & Ma, 2018). Bunun yanında, bireylerin işe tutulma düzeylerinin yüksek olması yalnızca birey düzeyinde değil, aynı zamanda örgüt düzeyinde başarının artmasına yardımcı olmaktadır. İşe tutulma düzeyleri yüksek bireyler, örgütün hedefleriyle kolaylıkla bütünleşmekte ve performansına katkı sağlamaktadırlar.

Bireylerin işyerinde yaşadıkları olumsuzluklar genellikle proaktif davranış sergilemelerine öncülük etmektedir. Bu proaktif davranışlardan birisi iş biçimlendirmedir. Örneğin, işi ile uyumsuzluk yaşayan bireyler, bu soruna bir çözüm üretilebilmek için reaksiyon göstermekte ve işlerine yönelik bazı özellikleri değiştirme eğilimine girmektedirler (Tims & Bakker, 2010). Bu yönüyle iş biçimlendirme, bireylerin kişi-iş uyumunu en uygun hale getirebilmek için, diğer bir ifadeyle ihtiyaç ve yetenekleri ile iş kaynakları ve iş taleplerinin düzeyini optimize etmek için inisiyatif olarak işlerini yeniden tasarlamalarına imkân vermektedir (de Devotto & Wechsler, 2019). Bunun sonucunda bireyler, yeteneklerini kullanarak ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir çalışma ortamı kurmuş olmakta ve böylece olumlu örgütsel tutum ve davranışları gelişmektedir. Bu olumlu çıktılardan birisi de işe tutulmadır (Demerouti, Bakker & Gevers, 2015). Konuyla ilgili yapılan görgül çalışmalar işe dair fiziksel, sosyal ya da zihinsel

koşullarda bireylerin gerçekleştirdikleri değişimin (Wrzesniewski & Dutton, 2001) işlerini daha anlamlı bulmalarına yol açtığını (Guo & Hou, 2022) ve sonuçta iş motivasyonu, iş tatmini, iş performansı vb. süreçlerde kayda değer gelişimler meydana geldiğini göstermiştir (Li, Yang, Weng & Zhu, 2021). Bu anlayışla mevcut çalışmada, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisi ve bu etkide kişi-iş uyumunun aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. İş Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişkisi

İş biçimlendirme, üst yönetimin belirlediği standart iş tasarımının ötesinde çalışanların işlerini kendilerinin tasarlanmasına imkân veren proaktif bir davranışı ifade etmektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Yavuz & Artan, 2019). Böylece çalışanlar işlerinde özerk hale gelebilmekte, görevlerini fiziksel, bilişsel ve ilişkisel olarak değiştirebilmekte, işlerini kişilikleriyle özdeşleştirebilmektedirler (Demerouti, 2014; Kerse, 2018). Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş biçimlendirmeyi üç ayrı boyutta incelemişlerdir. Bunlardan fiziksel (görev) biçimlendirme, çalışanın üstlendiği görevlerin sayısını ya da kapsamını değiştirmesini, görevleri arasında zaman tahsisi yapmasını ifade etmektedir. İlişkisel biçimlendirme olarak incelenen diğer bir boyutta, çalışanların görevi yerine getirme sürecinde karşılaştıkları bireylerle olan sosyal etkileşimin kalitesi ele alınmaktadır. Son bileşen olan bilişsel biçimlendirmede çalışan, işi zihininde yorumlayıp anlamlandırarak yeniden tasarlamaktadır (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton & Berg, 2013; Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017; Geldenhuys, Bakker & Demerouti, 2020).

İş Talepleri/Kaynakları Teorisine (Bakker & Demerouti, 2007) göre iş talepleri çalışanın fiziksel ya da psikolojik çabasını gerektiren işe dair çeşitli yönleri; iş kaynakları ise çalışanın iş hedeflerine ulaşmasını ve iş taleplerini azaltmasını sağlayan, kişisel gelişimi teşvik eden işin belirli yönlerini vurgulamaktadır. Bu anlayışla iş biçimlendirme, çalışanların iş talepleri ve kaynaklarında yaptıkları değişim olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki iş biçimlendirme, iş kaynakları ile zorlayıcı iş taleplerini artırmaya ve engel olarak görülen iş taleplerini azaltmaya yönelik bir davranıştır (Tims, Derks & Bakker, 2016). İş kaynaklarını artırma yapısal ya da sosyal biçimde olabilmektedir. Bireyler görevleriyle ilgili özerklik düzeylerini artırmaya, fırsatları öğrenmeye ya da yeteneklerini geliştirmeye çalışarak yapısal kaynakları artırma

yoluyla; diğer taraftan çalışma arkadaşlarından tavsiye isteyerek veya yöneticilerinden kendilerine koçluk yapmasını talep ederek sosyal destek sağlama ve böylece sosyal kaynakları artırma yoluyla işlerini biçimlendirebilirler (Tims, Bakker & Derks, 2012; Çetin, Kibaroglu & Basım, 2021). Bunun yanında bireyler, farklı yeteneklerini işin farklı alanlarında kullanmaya imkân tanıyacak şekilde iş taleplerini yükseltmeyi hedefleyebilirler. Örneğin, yeni projelere proaktif katılım ya da fazladan sorumluluk alma arzusu bu kapsamda değerlendirilebilir (Tims & Bakker, 2010). Son olarak bireyler, psikolojik olarak kendilerini olumsuz etkileyecek iş taleplerini azaltmak ve sağlıklarını korumak amacıyla bilişsel ve duygusal açıdan iş yoğunluklarını azaltmaya çalışarak işlerini biçimlendirebilirler (Rudolph vd., 2017).

Kaynakları Koruma Teorisi (Hobfoll, 1989) bağlamında, iş kaynaklarına sahip olan ve bunları koruyan bireyler; iş talepleriyle kolaylıkla başa çıkmakta, kişisel öğrenmeyi gerçekleştirmekte, iş hedeflerine ulaşmakta, daha az stres yaşamakta ve işlerini biçimlendirmektedirler (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker, Veldhoven & Xanthopoulou, 2010). İşlerini biçimlendiren bireylerin iş performansları artmakta, tükenmişlik düzeyleri azalmakta, iş tatmin ve işe tutulma düzeyleri yükselmektedir (Nguyen, Nguyen, Ngo & Nguyen, 2019; Karollah, Monita, Vilzati, Muhammad & Ibrahim, 2020). Bu anlayışla, iş kaynakları ile işe tutulma arasındaki ilişkide iş biçimlendirmenin aracılık rolü üstlendiği ifade edilebilir (Basım, Güler & Ocak, 2021).

Kahn (1990) işe tutulmayı, örgüt üyelerinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini görevlerine yönlendirerek tüm benliklerini aktif biçimde işteki rol performanslarında kullanmaları olarak tanımlamıştır. Bu anlamda birey, görevini yerine getirmek için yüksek bir motivasyon, coşku ve ilhama sahiptir (Warr & İnceoglu, 2012). İşe tutulma; işe karşı enerjik olma, işe adanma ve işe kendini kaptırma ile karakterize edilmiş zihinsel bir durumu ifade etmektedir (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Bu anlamda enerjik olma; bireyin görevini tamamlayacak güce sahip olması, hareketli olması, zihinsel açıdan dayanıklı ve fiziksel açıdan zinde olması anlamına gelmektedir. Adanma, bireyin işe ilgi duyması, işini önemsemesi, işine karşı coşkulu ve bağlı olması şeklinde ifade edilmektedir. Kendini kaptırma ise bireyin tamamen işine yoğunlaşması ve iş için harcadığı zamanın nasıl geçtiğini anlamaması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2012; Lu, Wang, Lu, Du & Bakker, 2014).

İşe tutulma birçok olumlu örgütsel tutum ve davranışla pozitif yönlü ilişki içindedir. Örneğin,

Schaufeli (2012), işe tutulma düzeyi yüksek bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını, işe devamsızlık konusunda daha hassas davrandıklarını ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu vurgulamıştır. Talebzadeh ve Karatepe (2020) tarafından yapılan bir çalışma, işlerine tutulmuş bireylerin iş performanslarının, iş tatminlerinin ve yaratıcı performans davranışlarının artış eğiliminde olduğunu göstermiştir. Bir diğer çalışmada, işe tutulmanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır (Al Zaabi, Ahmad & Hossan, 2016). Ayrıca, kesitsel bir meta-analiz çalışmasında promosyon odaklı iş biçimlendirmenin (iş kaynakları ve zorlayıcı iş taleplerini artırma; genişleme odaklı görev, ilişkisel, bilişsel biçimlendirme) işe tutulma ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Frederick ve VanderWeele (2020) ise boylamsal meta-analiz çalışmalarında iş biçimlendirme ile işe tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak, iş biçimlendirmenin işe tutulmaya yol açtığı bulgusuna ulaşan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny & Bauer, 2016; Radstaak & Hennes, 2017; Kuijpers, Kooij & van Woerkom, 2020; Shin, Hur & Choi, 2020). İş Talepleri/Kaynakları Teorisine ilişkin açıklamalar ve araştırma bulguları doğrultusunda çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

Hipotez 1: İş biçimlendirme işe tutulmayı pozitif yönde etkiler.

2.2. İş Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişkinde Kişi-iş Uyumunun Aracılık Rolü

Bireylerin çevreleriyle nasıl etkileşime girdikleri konusunu inceleyen araştırmalara dayanan kişi-iş uyumu kavramı, çoğunlukla kişi-örgüt uyumunun bir bileşeni olarak ele alınmaktadır (Toth, Heinänen & Blomqvist, 2020). Örgütteki belirli bir pozisyonun gerektirdiği sorumluluklar ile o pozisyonu işgal eden çalışanların yeteneklerinin eşleşmesi olarak ifade edilen kişi-iş uyumu, iş yaşamında önemli bir kavram haline gelmiştir. Birey ile işi arasındaki etkileşime odaklanan bu kavram; bireyin kişiliği, bilgi birikimi ve yetenekleri ile belirli bir işin gereklilikleri arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Kristof-Brown, 2000; Player, Youngs, Perrone & Grogan, 2017). Kişi-iş uyumu, aynı zamanda bireyin çalıştığı örgütün değerleri, hedefleri ve misyonu ile olan uyumu olarak belirtilmiştir (Polatçı, Sobacı & Kaban, 2019). Can ve Kerse (2020) ise kişi-iş uyumunu, doğru niteliklere ve becerilere sahip doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. Kişi-çevre Uyumu Teorisine uygun olarak Edwards (1991) kişi-iş uyumunu, talep-yetenek ilişkisi ve arz-değer ilişkisi

bağlamında incelemiştir. Talep-yetenek ilişkisi, bireyin yeteneklerinin işin bireyden taleplerini karşılama derecesi olarak ele alınmaktadır. Bireyin yetenekleri; eğitim düzeyleri, bilgi birikimleri, çabaları, deneyimleri, enerjileri ve iş için harcadıkları zaman gibi hususlara odaklanırken, iş talepleri; iş yükü, rol davranışı ve iş gerekleri gibi konularla ilgilidir. Arz-değer ilişkisi ise bireyin değerleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumu vurgulamaktadır. Değerler; bireylerin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentilerini temsil etmektedir. İşin nitelikleri ise görevin özellikleri, çalışma koşulları ve işin çalışanlar için sunduğu fırsatları belirtmektedir (Vargün & Büyükyılmaz, 2019).

Edwards'a (1991) göre kişi-iş uyumu; bireylerin iş motivasyonu ve iş tatmini düzeylerinde artışa, iş stresi düzeylerinde ise azalmaya öncülük etmektedir. Nitekim kişi-iş uyumu üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların işleriyle etkileşim içinde olmalarının kendilerini psikolojik olarak daha iyi hissetmelerine ve iş performanslarını yükseltmelerine yardımcı olduğunu göstermiştir (Caldwell & O'Reilly, 1990). Örneğin, Demir (2015) kişi-iş uyumunun işte kalma niyetini ve iş performansını artırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Kumar, Akbar ve Khan (2021) tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise çalışanların işleri ile uyumlarının artması sonucu işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ortaya çıkmıştır. Ek olarak, Chen, Yen ve Tsai'nin (2014) çalışmasına göre kişi-iş uyumu işe tutulma ile pozitif yönlü bir ilişki içindedir.

Gerek talep-yetenek uyumu gerekse arz-değer uyumu bağlamında ortaya çıkan kişi-iş uyumu çalışanların işe tutulma düzeylerinin artmasına yol açmaktadır. Tersine, birey işiyle yeterince uyum sağlayamamışsa tutulma yaşaması pek mümkün görünmemektedir (Memon, Salleh & Baharom, 2014). Bu anlamda, kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül çalışmalara rastlanmak mümkündür. Örneğin, Rayton, Yalabik ve Rapti (2019) kişi-iş uyumu ile işe tutulma arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanında, Obakan ve Erkuş (2020) tarafından yapılan çalışmada kişi-iş uyumu sağlamış çalışanların enerjik oldukları, kendilerini görevlerine adadıkları ve kaptırdıkları görülmüştür. Cifre ve arkadaşları (2013) çalışmalarında kişi-iş uyumunun işe tutulmayı önemli ölçüde tetiklediği bulgusuna ulaşmışlardır. Yazında yer alan diğer bazı çalışmalarda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Bui, Zeng & Higgs, 2017).

Diğer yandan, örgütlerde üst yönetim tarafından belirlenen genelleştirici standart politikaların çalışanların kişisel ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı durumlar ortaya

çıkabilmektedir. Bu tarz durumlar, çalışanlar ile işleri arasında bir uyumsuzluk sorununu beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan bu uyumsuzluk sorununu gidermenin bir yolu işin yeniden tasarımı olsa da örgütlerin her bir çalışan için işleri güncellemesi olanaklı olmayabilmektedir. Bu açıdan, aşağıdan yukarı bir yaklaşım olan iş biçimlendirme, işlerinde motive olmaları ve işin dinamik yapısına uyum sağlamaları için çalışanlara yol göstermektedir (Wong & Tetrick, 2017). Örneğin, çalışanların yenilikleri öğrenme ya da performans geribildirimini gibi iş kaynaklarını geliştirerek yeteneklerini kullanabilecekleri veya kendilerini geliştirebilecekleri şekilde işin içeriğini yeniden tasarlamaları, kendilerini yetkin ve özerk hissetmelerine, iş taleplerini karşılama kapasitesine sahip olduklarını düşünmelerine öncülük edebilir. Diğer taraftan, çalışanlar daha fazla yetenek kullanmaya ve yeni beceriler kazanmaya çalıştıklarında, görevleri genişletme ya da yeni görevler tanımlama gibi zorlayıcı iş taleplerini artırma girişimleri, onların yeteneklerini veya ilgi alanlarını işleriyle uyumlaştırmalarına neden olabilmektedir (Tims, Derks & Bakker, 2016; Li vd., 2021). Nitekim iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumuna neden olduğunu görgül olarak destekleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır (Niessen, Weseler & Kostova, 2016; Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch & Denissen, 2017; Kerse, 2018; Makikangas & Schaufeli, 2021).

Çevrelerini şekillendirme konusunda aktif olan bireyler, çevreleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını düşündüklerinden kendilerini duygusal ve bilişsel olarak daha iyi hissetmektedirler (Tims & Bakker, 2010). Bu bağlamda, İş Talepleri/Kaynakları Teorisi temel alınarak iş biçimlendirme sayesinde iş kaynakları ile iş talepleri arasında kurulan denge bireylerin işleriyle uyumu yakalamalarına, işlerini daha anlamlı bulmalarına yol açmakta ve bu durum yüksek iş tatmin düzeyleri ile pozitif örgütsel çıktılara katkıda bulunmaktadır (Li vd., 2021). Örneğin, Chen, Yen ve Tsai (2014) tarafından yapılan bir çalışmaya göre iş biçimlendirme kişi-iş uyumuna neden olmakta ve sonuçta bireylerin işe tutulma düzeyleri artış göstermektedir. Diğer bir çalışmada, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde kişi-iş uyumu aracılığıyla dolaylı etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Guo & Hou, 2022). Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde önerilmektedir:

Hipotez 2: İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak tespit edilen farklı bankalarda çeşitli düzeylerde çalışan 370 kişi oluşturmaktadır. Anketler katılımcıların belirli bir yoğunluğuna e-posta yoluyla gönderilmiş, geri kalan kısmına yüz yüze ulaştırılmıştır. Katılımcıların 166'sı (%44.9) kadın, 204'ü (%55.1) erkektir. Önemli bir çoğunluğu (%88.1) üniversite ve daha yüksek seviye mezuniyete sahip olan katılımcıların 155'i (%41.9) evli iken 203'ü (%54.9) bekârdır. Katılımcıların yaş ortalaması 32.737'dir (SS=8.451).

3.2. Ölçüm Araçları

3.2.1. İş Biçimlendirme Ölçeği

Katılımcılara ilişkin iş biçimlendirme düzeyinin ölçümünde Wrzesniewski ve Dutton'un (2001) iş biçimlendirme boyutlarını temel alarak Yavuz ve Artan'ın (2019) geliştirdiği "Türkçe İş Zanaatkarlığı Ölçeği" kullanılmıştır. Görev (7 ifade), ilişkisel (11 ifade) ve bilişsel (9 ifade) biçimlendirme olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçekte toplam 27 ifade yer almaktadır. Örnek ifade "İlginç bulduğum projeler üzerinde çalışabilmek için zaman yaratırım" şeklindedir. Katılım derecesi 5'li Likert tipinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) belirlenen ölçeğin Cronbach Alfa cinsinden güvenilirlik değerinin $\alpha=.94$ olduğu; alt boyutlar itibarıyla görev biçimlendirme için $\alpha=.90$, bilişsel biçimlendirme için $\alpha=.91$, ilişkisel biçimlendirme için ise $\alpha=.87$ olduğu görülmüştür.

3.2.2. İşe Tutulma Ölçeği

Katılımcıların işe tutulma düzeylerinin ölçümünde Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerleme çalışmaları Özkalp ve Meydan (2015) ile Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından yapılan "Utrecht İşe Tutulma Ölçeği" nin (Utrecht Work Engagement Scale) 6 ifadeli (UWES-6) versiyonu kullanılmıştır. Güler ve arkadaşları (2019) ulusal yazında yapılacak çalışmalar için 3 ve 9 ifadeli versiyonlar karşısında 6 ifadeli versiyonun daha iyi uyum istatistiklerine ve ölçüm değerlerine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Enerjik olma, adanma ve kendini kaptırma boyutları için ikişer ifade bulunan ölçekte "İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim" şeklinde örnek bir ifade yer almaktadır. 1=Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5=Kesinlikle Katılıyorum'a doğru giden 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerinin $\alpha=.91$ olduğu

görülmüştür. Alt boyutlar itibarıyla Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde enerjik olma için $\alpha=.92$, adanma için $\alpha=.91$, son olarak kendini kaptırma için $\alpha=.89$ şeklinde değerler aldığı görülmüştür.

3.2.3. Kişi-İş Uyumu Ölçeği

Katılımcıların işleriyle uyum düzeylerini ölçmek için Brkich, Jeffs ve Carless (2002) tarafından geliştirilen 9 ifadeden oluşan "Kişi-iş Uyumu Ölçeği" (Person-job Fit Scale) kullanılmıştır. Ulusal çalışmaların birçoğunda (Uçanok, 2008; Kerse, 2018; Kızıl, 2020) bu ölçekten yararlanılmıştır. Uçanok (2008) çalışmasında ölçekte yer alan 5 olumlu ifadenin bireyin işiyle uyumunu, kalan 4 olumsuz ifadenin ise bireyin işiyle uyumsuzluğunu yansıttığını ortaya koymuştur. Ölçeğe ilişkin örnek ifade "Bu işte amaçlarımın ve ihtiyaçlarımın karşılandığını düşünüyorum" şeklindedir. 5'li Likert tipinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) hazırlanan ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı kişi-iş uyumu için $\alpha=.89$, kişi-iş uyumsuzluğu için $\alpha=.88$ olarak hesaplanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın demografik özelliklerine ve ana değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık katsayılarının demografik değişkenler için -1.054 ile 3.426 arasında; araştırmanın ana değişkenleri için ise -1.464 ile 3.355 aralığında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Hayes'e (2013: 70) göre normal dağılım varsayımının ihlali ancak küçük katılımcı grup üzerinde yapılan araştırmalarda regresyon bulgularının geçerliliğini etkilememektedir. Regresyon analizini temel alarak çalışan PROCESS makrosu 5000 ya da üzeri önyükleme (bootstrap) örnekleme ile analiz yapılmasına imkân tanıdığından normallik varsayımının ihlal edildiği durumlarda dahi güvenilir bulgulara ulaşılmasını sağlayabilir. Buna göre, araştırma değişkenlerine ilişkin gözlenen değerlerin normal dağıldığını kabul etmek mümkündür (Kline, 2011: 63).

4.2. Ölçüm Araçlarının Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Ölçüm araçlarının yapısal geçerliliğinin tespiti için Temel Bileşenler Analizi ve Eksen Döndürmesi Tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Buna ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Ort.</i>	<i>SS</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
Yaş	370	17	77	32.737	8.451	1.490	3.150
Cinsiyet	370	1	2	1.551	.498	-.207	-1.968
Medeni Durum	370	1	3	1.613	.550	.129	-.897
Eğitim Durumu	370	1	5	3.037	.753	-.750	1.985
Pozisyon	370	1	2	1.732	.443	-1.054	-.893
Çalışma Süresi	370	1	37	8.338	7.773	1.839	3.426
Görev Biçim.	370	1	5	3.870	.778	-1.372	2.779
İlişkisel Biçim.	370	1	5	3.802	.818	-.886	1.021
Bilişsel Biçim.	370	1	5	3.978	.774	-1.433	2.779
İş Biçim.(Genel)	370	1	5	3.883	.679	-1.464	3.355
Kişi-iş Uyumu	370	1	5	3.656	.847	-.593	.219
Kişi-iş Uyumsuzluğu	370	1	5	2.643	1.051	.272	-.732
İşe Tutulma	370	1	5	3.782	.831	-.996	1.309

İş biçimlendirme ölçeği için yapılan KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .94 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmektedir. Bartlett Küresellik Testinin sonuçları [$\chi^2(351)=6528.976$, $p<.001$] anlamlıdır. Bu bulgu, ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Her ne kadar KFA sonucunda dört faktörlü bir yapı elde edilmiş olsa da faktörlerin açıkladığı varyanslar dikkate alınarak üç faktörlü yapının daha uygun olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, ilişkisel biçimlendirme boyutu içinde bulunan 10, 17 ve 18 numaralı ifadelerin öngörülenden farklı yeni bir faktör oluşturması ve bilişsel biçimlendirme boyutu içinde yer alan 20 numaralı ifadenin çapraz yüklenme eğilimi göstermesi nedeniyle toplamda dört ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca, orijinal ölçekte 8 ve 9 numaralı ifadelerin ilişkisel biçimlendirme boyutu altında toplanmış olmasına rağmen bu çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda görev biçimlendirme boyutu altında yüklendiği gözlenmiştir. Böylece, yeniden yapılan KFA sonucunda ölçeğin 23 ifade ve üç faktörlü bir yapıdan oluştuğu, faktörlerin toplam varyansın %61.875'ini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin .50'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İş biçimlendirme ölçeğine ait KFA sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2'de görüldüğü üzere, döndürme işleminden sonra görev biçimlendirme faktörü %24.078, bilişsel biçimlendirme faktörü %20.632 ve ilişkisel biçimlendirme faktörü %17.166 oranında iş biçimlendirme varyansını açıklamaktadır. Bu sonuçlar, iş biçimlendirme ölçeğinin 23 ifadeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

İşe tutulma ölçeği için gerçekleştirilen KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .82 olarak hesaplanmış ve böylece örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması [$\chi^2(15)=1967.824$, $p<.001$] ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA sonucunda, işe tutulma ölçeğinin 6 ifade ve tek faktörlü bir yapıda olduğu, bu 6 ifadenin toplam varyansın %71.342'sini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin .60'in üzerinde olduğu ortaya çıkmıştır. İşe tutulma ölçeğine ait KFA sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 2: İş Biçimlendirme Ölçeğinin KFA Sonuçları

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>Görev Biçimlendirme</i>	<i>Bilişsel Biçimlendirme</i>	<i>İlişkisel Biçimlendirme</i>
GörevB4	.777		
GörevB3	.752		
GörevB5	.735		
GörevB2	.722		
GörevB6	.711		
İlişkiselB9	.703		
GörevB7	.688		
GörevB1	.653		
İlişkiselB8	.591		
BilişselB26		.812	
BilişselB25		.803	
BilişselB24		.777	
BilişselB22		.731	
BilişselB23		.693	
BilişselB21		.675	
BilişselB27		.594	
BilişselB19		.542	
İlişkiselB15			.734
İlişkiselB13			.719
İlişkiselB16			.710
İlişkiselB14			.708
İlişkiselB11			.685
İlişkiselB12			.677
Özdeğerler	5.538	4.745	3.948
Açıklanan varyans yüzdesi %	24.078	20.632	17.166
Toplam Açıklanan varyans yüzdesi %		61.875	

Tablo 3'teki bulgular işe tutulma ölçeğinin 6 ifadeden oluşan tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir. Utrecht İşe Tutulma Ölçeği-6'nın orijinali 3 faktörlü bir yapıda olsa da bu çalışma kapsamında yapılan KFA bulgularına göre ifadeler ayrı faktörler altında toplanmamış ve ölçek tek faktörlü bir yapıda ortaya çıkmıştır. Utrecht İşe Tutulma Ölçeğinin 3 faktörlü yapısının her

araştırma için iyi psikometrik özelliklere sahip olmadığı söylenebilir. Örneğin, Kulikowski (2019) çalışmasında iki faktörlü (enerjik olma, adanma) UWES-6'nın üç faktörlü UWES-9'a kıyasla daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermiştir.

Tablo 3: İşe Tutulma Ölçeğinin KFA Sonuçları

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>FaktörYükleri</i>
Enerji2	.901
Adanma3	.901
Enerji1	.870
Adanma4	.867
KendiniKaptırma6	.760
KendiniKaptırma5	.755
Özdeğerler	4.281
Açıklanan varyans yüzdesi %	71.342
Toplam Açıklanan varyans yüzdesi %	71.342

Kişi-iş uyumu ölçeği için yapılan KFA sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri .86 olarak hesaplanmış olup bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir. Bartlett Küresellik Testi anlamlıdır [$\chi^2(36)=2087.946$, $p<.001$]. Bu sonuç, ifadeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. KFA sonucunda bireyin işiyle uyumunun göstergesi olan olumlu ifadelerin bir faktör altında, diğer taraftan uyumsuzluğun işareti olan olumsuz ifadelerin ayrı bir faktör altında yüklendiği görülmüş olup 9 ifadeden oluşan ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın %72.881'ini açıkladığı ve ifadelerin faktör yüklerinin .60'ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumu ölçeğine ilişkin KFA bulguları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere, döndürme işleminden sonra olumlu ifadelerin yer aldığı uyumluluk faktörü %38.667, olumsuz ifadelerin yer aldığı uyumsuzluk faktörü ise %34.214 oranında varyansı açıklamaktadır. Faktörler altında yüklenen ifadeler ve kuramsal beklentiden yola çıkarak bu faktörleri kişi-iş uyumu ve kişi-iş uyumsuzluğu şeklinde ele almak mümkündür. Uçanok'un (2008) araştırma bulgusuyla örtüşen bu bulgular, ilgili ölçeğin 9 ifadeden oluşan kişi-iş uyumu ve kişi-iş uyumsuzluğu yapılarının geçerliliğine işaret etmektedir.

Tablo 4: Kişi-iş Uyumu Ölçeğinin KFA Sonuçları

<i>Ölçek İfadeleri</i>	<i>Kişi-iş Uyumu</i>	<i>Kişi-iş Uyumsuzluğu</i>
Kişi-iş Uyumu6	.870	
Kişi-iş Uyumu5	.847	
Kişi-iş Uyumu7	.828	
Kişi-iş Uyumu9	.793	
Kişi-iş Uyumu3	.734	
Kişi-iş Uyumsuzluğu2		.868
Kişi-iş Uyumsuzluğu1		.865
Kişi-iş Uyumsuzluğu8		.823
Kişi-iş Uyumsuzluğu4		.817
Özdeğerler	3.480	3.079
Açıklanan varyans yüzdesi %	38.667	34.214
Toplam Açıklanan varyans yüzdesi %	72.881	

4.3. Araştırma Değişkenlerinin Birbirleriyle İlişkilerine Yönelik Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkiler için Pearson korelasyon değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5 incelendiğinde, genel iş biçimlendirme ($r=.653$, $p<.01$) ve iş biçimlendirme alt boyutlarından görev biçimlendirme ($r=.505$, $p<.01$), ilişkisel biçimlendirme ($r=.460$, $p<.01$), bilişsel biçimlendirme ($r=.726$, $p<.01$) ile işe tutulma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, genel iş biçimlendirmenin ($r=.554$, $p<.01$), alt boyutlardan görev biçimlendirmenin ($r=.417$, $p<.01$), ilişkisel biçimlendirmenin ($r=.369$, $p<.01$) ve bilişsel biçimlendirmenin ($r=.650$, $p<.01$)

kişi-iş uyumu ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Ek olarak, kişi-iş uyumunun işe tutulma ($r=.711$, $p<.01$) ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu gözlenmiştir. Diğer taraftan, genel iş biçimlendirme ($r=-.271$, $p<.01$) ve iş biçimlendirme alt boyutları olan görev biçimlendirme ($r=-.250$, $p<.01$), ilişkisel biçimlendirme ($r=-.122$, $p<.05$), bilişsel biçimlendirme ($r=-.332$, $p<.01$) ile kişi-iş uyumsuzluğu arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır. Son olarak, kişi-iş uyumsuzluğunun işe tutulma ($r=-.347$, $p<.01$) ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.Yaş	1								
2.Cinsiyet (1:K, 2:E)	.129*	1							
3.Görev Biçimlendirme	.001	.005	1						
4.İlişki Biçimlendirme	-.017	-.086	.599**	1					
5.Bilişsel Biçimlendirme	.016	-.092	.599**	.627**	1				
6.İş Biçimlendirme	.000	-.068	.850**	.868**	.860**	1			
7.Kişi-iş Uyumu	-.016	-.022	.417**	.369**	.650**	.554**	1		
8.Kişi-iş Uyumsuzluğu	.003	.053	-.250**	-.122*	-.332**	-.271**	-.440**	1	
9.İşe Tutulma	.009	-.066	.505**	.460**	.726**	.653**	.711**	-.347**	1

*p<.05, **p<.01

Çalışma hipotezlerinin test edilmesi için Hayes'in (2013) ileri sürdüğü IBM SPSS programı üzerinde regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS

3.0 makrosu uygulanmıştır. 5000 önyükleme (bootstrap) örnekleme ile yapılan analizlerin sonucu Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Kişi-iş Uyumunun Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Bulguları

İncelenen Etki	b	S.H.	%95 GA	
			Alt	Üst
İş Biçimlendirme- - - ->Kişi-iş Uyumu	.5858***	.0525	.4827	.6890
Kişi-iş Uyumu- - - ->İşe Tutulma	.4825***	.0416	.4006	.5643
İş Biçimlendirme- - - ->İşe Tutulma				
Doğrudan Etki (c')	.4562***	.0484	.3610	.5515
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Kişi-iş Uyumu)	.2826***	.0472	.1935	.3791
Görev Biçimlendirme- - - ->Kişi-iş Uyumu	.3567***	.0493	.2597	.4536
Kişi-iş Uyumu- - - ->İşe Tutulma	.5862***	.0405	.5065	.6659
Görev Biçimlendirme- - - ->İşe Tutulma				
Doğrudan Etki (c')	.2676***	.0409	.1872	.3481
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Kişi-iş Uyumu)	.2091***	.0446	.1183	.2946
İlişkisel Biçimlendirme- - - ->Kişi-iş uyumu	.3316***	.0458	.2416	.4216
Kişi-iş Uyumu- - - ->İşe Tutulma	.5915***	.0408	.5112	.6717
İlişkisel Biçimlendirme- - - ->İşe Tutulma				
Doğrudan Etki (c')	.2344***	.0383	.1592	.3096
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Kişi-iş Uyumu)	.1961***	.0389	.1216	.2745
Bilişsel Biçimlendirme- - - ->Kişi-iş Uyumu	.6198***	.0437	.5338	.7058
Kişi-iş Uyumu- - - ->İşe Tutulma	.4003***	.0434	.3150	.4857
Bilişsel Biçimlendirme- - - ->İşe Tutulma				
Doğrudan Etki (c')	.4897***	.0452	.4008	.5786
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: Kişi-iş Uyumu)	.2481***	.0439	.1638	.3363

Not: n=370 (5000 Bootstrap örnekleme), b=Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.=Standart Hata, %95 GA= %95 Güven Aralığı, a=Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi, b=Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, c'=Aracı değişkenin modele dâhil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi. *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Model kapsamında incelenen etki değerlerinin anlamlılığı, %95 güven aralığı yöntemine göre hesaplanan alt ve üst sınır katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Alt ve üst sınırlar sıfır değerini içermediği için incelenen etkinin anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Preacher & Hayes, 2008). Buna göre, Tablo 6 incelendiğinde, iş biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu ($b=.5858$, %95GA [.4827, .6890]) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Kişi-iş uyumunun işe tutulma ($b=.4825$, %95 GA [.4006, .5643]) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde doğrudan etkisinin ($b=.4562$, %95 GA [.3610, .5515]) yanında, kişi-iş uyumu aracılığıyla dolaylı etkisinin ($b=.2826$, %95 GA [.1935, .3791]) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş biçimlendirme alt boyutlarının kişi-iş uyumu ve işe tutulma ile ilişkileri incelendiğinde ise görev biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu ($b=.3567$, %95 GA [.2597, .4536]) pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun yanında, görev biçimlendirmenin işe tutulmayı hem doğrudan ($b=.2676$, %95 GA [.1872, .3481]) hem de kişi-iş uyumu aracılığıyla dolaylı ($b=.2091$, %95 GA [.1183, .2946]) olarak etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, ilişkisel biçimlendirme kişi-iş uyumunu ($b=.3316$, %95 GA [.2416, .4216]) pozitif yönde etkilemiştir. İlişkisel biçimlendirme, aynı zamanda, işe tutulmayı doğrudan ($b=.2344$, %95 GA [.1592, .3096]) ve kişi-iş uyumu üzerinden dolaylı ($b=.1961$, %95 GA [.1216, .2745]) olarak etkilemiştir. Son olarak bilişsel biçimlendirmenin kişi-iş uyumunu ($b=.6198$, %95 GA [.5338, .7058]) pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bilişsel biçimlendirmenin işe tutulmayı hem doğrudan ($b=.4897$, %95 GA [.4008, .5786]) hem de kişi-iş uyumu aracılığıyla dolaylı ($b=.2481$, %95 GA [.1638, .3363]) olarak etkilediği bulunmuştur. Bu bulgular, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu öneren Hipotez 1'in ve iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü olduğunu öneren Hipotez 2'nin desteklediğine işaret etmektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için regresyon analizine dayalı olarak çalışan PROCESS makrosu kullanılmıştır. Analiz bulgularına göre, iş biçimlendirme işe tutulmayı pozitif yönde etkilemiştir. Bu bulgu, yazında konuyla ilgili daha önce yapılan birçok araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir (Bakker, Tims & Derks, 2012; Tims, Bakker, Derks & vah

Rhene, 2013; Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Frederick & VanderWeele, 2020). Yapılan analizler sonucunda, aynı zamanda, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu sonuç, iş biçimlendirmenin bireylerin işleriyle uyum sağlamalarına neden olduğunu ve sonrasında işe tutulma düzeylerinin arttığını görgül olarak ortaya koyan bazı araştırma bulgularıyla örtüşmektedir (Chen, Yen & Tsai, 2014; Guo & Hou, 2022). Buna göre, kişi-iş uyumu iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinin belirli bir kısmını paylaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, iş biçimlendirmenin işe tutulmayı etkilemesi bireylerin belirli düzeyde işleriyle uyum sağlamasına dayanmaktadır.

Bu çalışmanın bulguları birtakım teorik katkılar sunmaktadır. Bu çalışmada, bankacılık sektörü çalışanlarının işe tutulma düzeyleri üzerinde etkili olan çeşitli faktörler görgül olarak incelenmiştir. Benzer konuda gerçekleştirilen birçok çalışmanın (Demerouti, Bakker & Gevers, 2015; Tims, Bakker & Derks, 2015; de Beer, Tims & Bakker, 2016) farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde yapıldığı göz önüne alındığında, banka çalışanları üzerinde yürütülen bu çalışmanın, bulguların genelleştirilebilmesi açısından alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir. Banka çalışanları, müşterilerine daha iyi hizmet sunabilmek için üstlendikleri görevleri belirli ölçüde esneterek değişiklik yapabilmektedirler. Böylece bireyler, proaktif bir şekilde özerklik düzeylerini artırarak, diğer örgüt üyelerinden sosyal destek sağlayarak, ayrıca sorumluluk alanlarını genişleterek, yeni projelere dâhil olma girişiminde bulunarak yeteneklerini ve iş performanslarını geliştirme, ayrıca iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve müşterileriyle sosyal ilişkilerinin kalitesini yükseltme imkânı bulmaktadırlar. Bu yolla iş kaynakları ile iş talepleri arasında denge sağlayan bireyler, kendilerini daha dinç hissetmekte ve zihinsel olarak işlerine yoğunlaşmaktadırlar.

Diğer taraftan, bu çalışmada, iş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü incelenmiştir. İşlerinin kendilerinden beklentilerini yetenekleriyle uyumlaştırmak ya da ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmak için bireyler iş talepleri ile iş kaynaklarını bu doğrultuda şekillendirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, bireyler, görevleri arasında zaman planlaması yaparak, örgüt üyeleriyle olan etkileşimlerinin kalitesini artırarak ya da görevlerini yeniden tasarlayarak işleriyle uyum sağlamaktadırlar. Bu yönüyle iş biçimlendirme, bireylerin iş çevresiyle uyum sağlayabilmesi için kritik öneme sahip bir araç olarak dikkati çekmektedir. Bireylerin yetenekleri ve değerleri ile

iş özelliklerinin uyumlu olması durumunda ise bireyler kendilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine adayabilmektedirler. Sonuçta, iş dair özelliklerin ve ilişkilerin alanını belirleyen proaktif bir davranış olan iş biçimlendirme sayesinde bireylerin işleriyle uyumu gelişmekte ve sonuçta işe tutulma düzeyleri artmaktadır.

Çalışma bulgularının ileri sürdüğü çeşitli pratik katkılar bulunmaktadır. Bu bağlamda, yöneticilerin, çalışanların işlerinin sınırlarını kendilerinin belirlemelerine, ihtiyaçlarını karşılamalarına ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân veren teşvik edici bir çalışma çevresi oluşturmaları gerekmektedir (Chen, Yen & Tsai, 2014; Guo & Hou, 2022). Bu çerçevede, çalışanların inisiyatif kullanmalarını sağlayacak şekilde çalışma şartlarının esnetilebilmesi ve böylece özerk davranışlara izin verilmesi önemli olabilmektedir. Ayrıca, takım çalışmasını ön planda tutan uygulamaların gündeme getirilmesi sosyal iş kaynaklarını geliştirmek için uygun koşulları destekleyebilmektedir. Bunun yanında, çeşitli eğitim programları aracılığıyla çalışanların iş tasarımı taktiklerini öğrenmeleri sağlanarak işlerini biçimlendirmelerine yardımcı olmak mümkün olabilmektedir. Bu programlar, aynı zamanda, çalışanlara bilgi ve yetenek düzeylerini geliştirme fırsatı sunarak iş gereklerini karşılayabilen yetenek setine sahip olmalarını ve işleriyle uyumu yakalamalarını sağlayabilmektedir. Böylece, çalışanların işleriyle uyum sağlayamamaları durumunda yöneticiler, görev kapsamını yeniden tasarlamaları konusunda çalışanları destekleyerek sürece katkıda bulunabilmektedirler. Tüm bu uygulamaların sonucunda, çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarının önüne geçilerek iş performanslarını yükseltmek mümkün olabilmektedir.

Elde edilen sonuçlarla birlikte ortaya çıkan bazı çalışma kısıtlarından bahsetmek mümkündür. Veri toplama yönteminden kaynaklanan ilk kısıtta, anket yöntemi kullanılarak verinin tek bir kaynaktan toplanması yanlılığa neden olabilmektedir. Bu durum sübjektif ölçümlere yol açabilmekte ve analizler sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğü artabilmektedir (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Bağımsız değişkenlere ilişkin VIF değerleri (İş biçimlendirme için 1.458, kişi-iş uyumu için 1.441) incelendiğinde ne derece ortak yöntem varyansı olduğu bir nebze görülebilmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması önerilmektedir. Diğer bir kısıt, araştırmanın kesitsel nitelikli olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel nitelikli araştırmalar belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen alan araştırmaları olduğu için değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin

güvenilirliği azalabilmektedir. Gelecekteki çalışmalarda bu durumun önüne geçmek amacıyla boylamsal araştırma yürütülebilir. Son kısıt ise katılımcıların yalnızca banka çalışanları olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, araştırma bulgularının diğer sektör veya örgütlere genelleştirilebilmesini engellemektedir. Gelecekte konuyla ilgili farklı sektör ya da örgüt çalışanları üzerinde çalışmalar yürütülmesi elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Al Zaabi, M., Ahmad, K., & Hossan, C. (2016). Authentic Leadership, Work Engagement and Organizational Citizenship Behaviors in Petroleum Company. *International Journal of Productivity and Performance Measurement*, 65(6), 811-830.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., Veldhoven, M. V., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Basım, N., Güler, M., & Ocağ, M. (2021). Bireysel Kaynaklar, İşi Biçimlendirme ve İşe Tutulma İlişkisinde Başa Çıkmanın Aracılık Rolü. *Erciyes Akademi*, 35(4), 1741-1754.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. (2002). A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(1), 43-51.
- Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The Role of Person-Job Fit in the Relationship between Transformational Leadership and Job Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 373-386.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 9, doi: 10.3389/fpsyg.2018.01304
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring Person-Job Fit Using a Profile Comparison Process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648-657.
- Can, A., & Kerse, G. (2020). Kişi-Örgüt ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2327-2336.
- Chen, C-Y., Yen, C-H., & Tsai, F. C. (2014). Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 21-28.
- Cifre, E., Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Pastor, M. C. (2013). Job-Person Fit and Well-Being from a Gender Perspective. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 161-168.
- Çetin, F., Kibaroğlu, G. G., & Basım, H. N. (2021). İşi Biçimlendirme (Job Crafting) Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271.
- de Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400-412.
- de Devotto, R. P., & Wechsler, S. M. (2019). Job Crafting Interventions: Systematic Review. *Trends in Psychology*, 27(2), 371-383.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job Crafting and Extra-role Behavior: The Role of Work Engagement and Flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96.
- Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), 78-97.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. İçinde C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (283-357). New York: John Wiley & Sons.
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal Meta-analysis of Job Crafting Shows Positive Association with Work Engagement. *Cogent Psychology*, 7(1). doi: 10.1080/23311908.2020.1746733
- Geldenhuis, M., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). How Task, Relational and Cognitive Crafting Relate to Job Performance: A Weekly Diary Study on the Role of Meaningfulness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 83-94.
- Guo, Y., & Hou, X. (2022). The Effects of Job Crafting on Tour Leaders' Work Engagement: The Mediating Role of Person-job Fit and Meaningfulness of Work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, doi: 10.1108/IJCHM-09-2021-1082
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. (2019). İşe Tutulma Ölçeği Çok Kısa Versiyonu (UWES-3) Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Alternatif Bir Versiyon. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karollah, B., Monita, Y., Vilzati, V., Muhammad, M., & Ibrahim, M. (2020). The Practice of Job Crafting and Its Impact on Job Outcomes: An Empirical Study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(5), 192-199.
- Kerse, G. (2018). The Impact of Job Crafting on Person-Job Fit: I am Compatible with My Work Because I can Make Changes in My Work. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Kızıl, E. (2020). Kişi-İş Uyumu Kariyer Bağlılığı ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (Third Edition). New York: The Guilford Press.
- Kooij, D. T. A. M., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. J. A. (2017). Job Crafting towards Strengths and Interests: The Effects of a Job Crafting Intervention on Person-job Fit and the Role of Age. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuijpers, E., Kooij, D. T. A. M., & van Woerkom, M. (2020). Align your Job with yourself: The Relationship between a Job Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1-16. HYPERLINK "https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000175" "t "_blank" doi: 10.1037/ocp0000175
- Kulikowski, K. (2019). One, two or three dimensions of work engagement? Testing the Factorial Validity of the Utrecht Work Engagement Scale on a Sample of Polish Employees. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(2), 241-249.
- Kumar, R., Akbar, W., & Khan, N. R. (2021). Moderating Role of Person Job-Fit Facet between Hierarchical Plateau and Turnover Intention. *South Asian Journal of Management Sciences*, 15(2), 176-190.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2021). How Different Forms of Job Crafting Relate to Job Satisfaction: The Role of Person-job Fit and Age. *Current Psychology*. doi: 10.1007/s12144-021-02390-3
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A Meta-analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 30-50.
- Lu, C-Q., Wang, H-J., Lu, J-J., Du, D-Y., & Bakker, A. B. (2014). Does Work Engagement Increase Person-Job Fit? The Role of Job Crafting and Job Insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 142-152.
- Makikangas, A., & Schaufeli, W. (2021). A Person-centered Investigation of Two Dominant Job Crafting Theoretical Frameworks and Their Work-related Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 131. doi: 10.1016/j.jvb.2021.103658
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. (2014). Linking Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Employee Engagement and Turnover Intention: A Three-Step Conceptual Model. *Asian Social Science*, 11(2), 313-320.
- Nguyen, H. M., Nguyen, C., Ngo, T. T., & Nguyen, L. V. (2019). The Effects of Job Crafting on Work Engagement and Work Performance: A Study of Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 189-201.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and Why do Individuals Craft their Jobs? The role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287-1313.
- Obakan, M., & Erkuş, A. (2020). The Moderating Role of Psychological Capital on the Relation of Person-Job Fit to Work Engagement: A Research on Private Sector Employees. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 235-245.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 4-19.
- Player, D., Youngs, P., Perrone, F., & Grogan, E. (2017). How Principal Leadership and Person-Job Fit are Associated with Teacher Mobility and Attrition. *Teaching and Teacher Education*, 67, 330-339.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polatçı, S., Sobacı, F., & Kaban, İ. (2019). Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator

- Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-Member Exchange Fosters Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1-11.
- Rayton, B., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A. (2019). Fit Perceptions, Work Engagement, Satisfaction and Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 401-414.
- Rudolph, C., Katz, I., Lavigne, K., & Zacher, H. (2017). Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138.
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement: What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Shin, Y., Hur, W-M., & Choi, W-H. (2020). Coworker Support as a Double-Edged Sword: A Moderated Mediation Model of Job Crafting, Work Engagement and Job Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417-1438.
- Talebzadeh, N., & Karatepe, O. M. (2020). Work Social Support, Work Engagement and their Impacts on Multiple Performance Outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1227-1245.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 12-20.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and Validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914-928.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D., & van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427-454.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and its Relationships with Person-job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Toth, I., Heinänen, S., & Blomqvist, K. (2020). Freelancing on Digital Work Platforms-Roles of Virtual Community Trust and Work Engagement on Person-Job Fit. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4). doi: 10.1108/VJKMS-12-2018-0124
- Uçanok, B. (2008). The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vargün, H., & Büyükyılmaz, B. (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kişi-İş Uyumu ve Etik Tutum Algıları Arasındaki İlişki: Zonguldak, Bartın ve Karabük İllerinde Bir Araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(4), 1091-1108.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2016). The Consequences of Job Crafting: A Three-Wave Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362.
- Warr, P. ve İnceoglu, İ. (2012). Job Engagement, Job Satisfaction, and Contrasting Associations With Person-Job Fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138.
- Wong C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*. 8. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01548
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. İçinde A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (281-302). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Yavuz, M., & Artan, İ. (2019). İş Zanaatkarlığı (Job Crafting) Kavramı: Türkçe İş Zanaatkarlığı Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-125.